

«La culture cash reste la base de la gestion du BFR»

Le digital s'imisce dans toutes les composantes de l'entreprise. Pourquoi la gestion du BFR constitue-t-elle un excellent vecteur de digitalisation ?

Le BFR est, par essence, un candidat évident pour la digitalisation compte tenu du fait que les volumes de données sous-jacentes au BFR (données clients, factures, références articles, mouvements d'approvisionnement ou de livraison, etc.) sont souvent gigantesques. Si une première phase a déjà largement impacté la gestion des processus BFR au travers de processus d'automatisation robotisés (RPA avec la dématérialisation des factures, traitement automatique des règlements, gestion électronique des documents, automatisation de la gestion des commandes, etc.), l'avènement de l'ère de la data strategy constitue un tournant majeur. En offrant la possibilité de collecter, de croiser, d'analyser presque en temps réel ces multiples données, les plateformes digitales deviennent de véritables outils d'aide à la décision voire à la prédiction. Les données du service commercial d'une entreprise peuvent par exemple apporter une forte valeur ajoutée dans la gestion du BFR en permettant d'analyser et d'anticiper le comportement de paiement d'un client, par exemple en fonction de la typologie de ses achats.

De nombreux progrès ont déjà été réalisés, d'autant que ces outils digitaux, souvent accessibles comme un service (software as a service), sont faciles à paramétrer. La gestion du poste clients s'est par exemple énormément simplifiée et automatisée. Sur les stocks, les outils de planification de la production et des commandes génèrent déjà d'importants gains d'efficacité. De nouvelles techniques de gestion des stocks



**Frédéric Piolti, associé
chez June Partners**



**Cédric Pierru, directeur
chez June Partners**

émergent comme le DDMRP, qui s'appuie sur la disponibilité accrue des données en temps réel pour adapter en continu les niveaux de stock aux fluctuations de la demande. Ces progrès sont rendus possibles par des outils comme Bevolta par exemple qui assiste l'analyse et simplifie la prise de décision en quasi-temps réel. Le financement du BFR se transforme aussi avec l'apport des fintechs qui proposent des solutions novatrices, sur mesure et souvent moins coûteuses là encore en partie grâce à la «démocratisation» de l'échange de données.

Les entreprises sont-elles réellement prêtes à ce «BFR digital» ?

Sur le papier, le potentiel est immense et séduisant. Mais il est vrai que les entreprises, et plus particulièrement les PME ou les ETI, n'en sont pas encore là. Plusieurs raisons expliquent ce décalage. La finance est rarement la tête de proue de la digitalisation de l'entreprise. Le marketing ou les ventes sont souvent les premiers pilotes. Ensuite, la mise en œuvre de nouveaux outils peut demander du temps, du conseil, des investissements initiaux, qui peuvent effrayer le dirigeant. Enfin, les freins politiques sont encore très importants dans beaucoup d'entreprises, qui privilégient

encore une vision de court terme. Le BFR joue souvent le rôle de variable d'ajustement dans la recherche de l'optimum entre croissance du chiffre d'affaires, progression de la marge et réduction du BFR, même avec les mauvais payeurs chroniques. Les directions ont aussi parfois peur de perdre en autonomie et en légitimité par la mise en place de processus très industrialisés ne laissant que peu de place aux particularités. Cette dimension psychologique et humaine est primordiale comme

c'est le cas pour la plupart des projets de transformation. Comme face à toute révolution, la maturité des uns et des autres est très variable.

Comment faire pour aider les entreprises à prendre conscience de la nécessité de bien gérer leur BFR ?

Trop fréquemment encore, on s'aperçoit que les entreprises qui ont la sensibilité cash la plus importante sont celles qui ont été confrontées à des enjeux au niveau de la trésorerie, soit du fait de difficultés financières, soit sous la pression d'un LBO. Si l'avènement du digital doit permettre de s'occuper efficacement du sujet, il ne dédouane pas la direction de se mettre dans un vrai état d'esprit cash. L'optimisation du BFR est avant tout un engagement de la direction générale. Il s'agit de diffuser la culture cash dans toutes les équipes, pas seulement financières. La mise en place d'un nouvel outil ne suffit pas. Le changement d'état d'esprit est essentiel. Cela demande une révision de l'organisation et des processus et la définition de règles claires d'arbitrage. C'est une prise de conscience générale et un changement d'approche que doivent avoir l'ensemble des salariés. ■